

LA GARANTÍA DE LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DE UNIDADES DE INFORMACIÓN EN EL CONTEXTO DE LA SOCIEDAD DE INFORMACIÓN.

Por: Mg. Sc. J. Rocío Pinto Calderón[♥]

En esta ponencia se relaciona la realización de productos y servicios de una Unidad de Información con la calidad de estos últimos para satisfacer necesidades de información en el contexto de la sociedad de Información en que

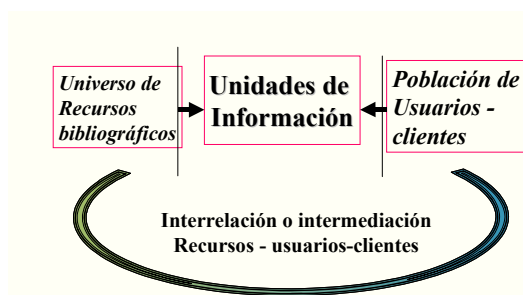


Fig. 1. Elementos para la definición de una Unidad de Información

vivimos. Los rasgos que identifican a la sociedad de información son: la globalización en todos los niveles, el desarrollo acelerado de las tecnologías de la información y comunicación, etc., hecho que exige la adaptación en este nuevo paradigma, en el que la exigencia de la calidad es la premisa fundamental; porque la sociedad actual está embarcada en la especialización y normalización (estandarización) de los productos y servicios por la cada vez más exigente la población de usuarios clientes. Por ello, en primer lugar, se conceptualiza lo que entendemos por Unidad de Información. En este sentido, *Unidad de Información es el espacio, real o virtual, donde se interrelacionan o intermedian, por un lado, el universo de recursos bibliográficos y, por otro, la población o universo de*

usuarios - clientes con el objeto de obtener un equilibrio entre la oferta y demanda de información, aunque en la práctica no siempre sea posible —véase la figura 1. Y en segundo lugar, se aborda el tema de la calidad de estos productos y servicios y la forma cómo obtenerlos. Todo ello siempre bajo el supuesto de que una Unidad de Información es el **centro vital del ciclo de transferencia de información**¹.

Ahora bien, *¿Qué es calidad?* Diremos que existen innumerables definiciones. Una de ellas, conceptualizada como la más integral y quizás la más simple, fue formulada por W. Edwards Deming, quien dice: “Calidad significa: **Hacer lo correcto en la forma correcta, de inmediato**”. Bajo esta premisa, se dice que el ciclo de calidad consiste en planificar, realizar (hacer), verificar y actuar.

Por otro lado Kaoru Ishikawa² dice: *es el control total de calidad conseguido a través de la participación total de toda la empresa, donde se organizan los grupos con el fin de estudiar y se estudia para no repetir errores.* Estas definiciones significan una revolución conceptual de la gerencia, en la que la orientación es hacia el consumidor, usuario, cliente. La premisa básica es que el control de calidad empieza con educación y termina con educación.

Para Jablonsky³. La calidad *es una forma cooperativa de operar las empresas, que se basa en los talentos y capacidades tanto del obrero como de la dirección para mejorar continuamente la calidad y la productividad, utilizando equipos de trabajo.* Menciona, además, estos principios: 1. Punto de vista del usuario. 2. Atención en el proceso, así como en los resultados. 3. Prevención versus inspección. 4. Movilizar los conocimientos de la fuerza de trabajo. 5. Toma de decisiones basada en hechos. 6. Retroalimentación.

[♥] Docente de la Carrera de Bibliotecología y Ciencias de la Información. Licenciada en Administración de Empresas, Magíster en Ciencias del Desarrollo, Diplomado en Educación Superior.

¹ Cfr. LANCASTER, F. W. 1978. Pautas para la evaluación de sistemas y servicios de información. París, UNESCO. Pp. 1 y ss.

² Cfr. ISHIKAWA, KAORU. 1986. ¿Qué es el Control Total de Calidad?. La modalidad japonesa. Editorial Norma S.A. Tr. David J. Lu. Pp.22-130.

³ Cfr: JABLONSKY, JOSEPH R. 1995. TQM: Como implantarlo. Aprenda a administrar la calidad total. México. CECSA. Pp.22-42.

Se destaca que lo importante en la aplicación de la calidad es el proceso mismo, expresado con la siguiente frase: “**hacerlo bien desde la primera vez**”, refiriéndose, específicamente, a una dirección participativa; al continuo mejoramiento de los procesos; al trabajo en equipo; a generar interdependencia utilizando el potencial humano almacenado en cada uno de los participantes de la organización; a mejorar la mayor parte de los procesos de trabajo, considerando que un solo proceso no funciona solo, por el contrario, se interconecta con muchos otros procesos para lograr el servicio excelente al cliente.

Para finalizar esta revisión rápida sobre la conceptualización de calidad comentamos la de Philip B. Crosby⁴. Este autor sostiene que **la calidad no cuesta, el costo de la calidad es el gasto ocasionado por hacer mal las cosas**. Esta premisa surgió de la siguiente cuestionante ¿Por qué perder tanto tiempo buscando o componiendo y batallando después del incidente pudiéndose prevenir el incidente desde un principio?. Todo lo que se tiene que hacer es tomarse el tiempo necesario para entender los conceptos de calidad que se pretende alcanzar, enseñárselos a otros y mantener el énfasis en la prevención. En ese sentido, la calidad es una entidad alcanzable, medible y rentable que puede ser incorporada —una vez que se desee hacerlo, se entienda y se esté preparado para un arduo trabajo que implique generar el hábito de hacer las cosas bien desde la primera vez, —**como una filosofía de vida de la organización**.

En esta ponencia la *calidad* se considera desde la perspectiva del **Modelo de Mejora de la Calidad de la Prestación de Servicios** que integra aspectos positivos de varios modelos en un proceso lógico y sencillo para la planificación y ejecución de las actividades de **Garantía de Calidad (G.C.)**. En este modelo de Garantía de Calidad se comparten los siguientes principios:

- La garantía de calidad se orienta hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente - usuario y la comunidad a la que sirve.
- La garantía de calidad se concentra en los sistemas y procesos de prestación de servicios.
- La garantía de calidad utiliza información para analizar los procesos de prestación de servicios.
- La garantía de calidad alienta un enfoque de trabajo en equipo para la solución de problemas y mejora de la calidad
- La garantía de calidad es un proceso sistemático para cubrir la brecha entre el desempeño real y los resultados esperados.
- La garantía de calidad es el conjunto de actividades que se llevan a cabo para fijar normas, vigilar y mejorar el desempeño de tal manera que la atención prestada sea lo más eficaz y segura posible⁵.

Es importante, al iniciar el proceso de calidad, determinar en qué dimensiones de la calidad tendrá lugar el esfuerzo de Garantía de Calidad; nos referimos a las siguientes dimensiones:

- a) **Competencia profesional.** Se refiere a la capacidad y al desempeño de las funciones de los grupos de la organización, es decir, si las personas tienen la capacidad y los conocimientos necesarios para realizar las tareas, —involucra al personal administrativo, técnico y de apoyo—. La competencia profesional exige idoneidad en el hacer, supervisión, capacitación y solución de problemas. También, se considera la experiencia que estará determinada por la descripción del puesto.

⁴ Cfr: CROSBY, PHILIP B. 1987. La Calidad no cuesta. El Arte de Cerciorarse de la Calidad. México. CECSA. Pp.11-27.

⁵ Véase, LORI DIPRETE BROWN. Et. Al. Garantía de Calidad de la Atención de Salud en los Países en Desarrollo. Snt. pp. 1-10.

- b) **Acceso a los servicios.** Implica la eliminación de las barreras que obstaculizan el uso eficaz de los servicios de atención al cliente externo (usuario). Comprende eliminar barreras, como el acceso geográfico, el económico, el social o cultural, el organizacional y el acceso lingüístico.
- c) **Eficacia.** Depende de la eficacia de las normas de prestación de servicios. Debe determinarse qué normas deben aplicarse, cuáles son los riesgos a superar, cuáles los procedimientos técnicos involucrados.
- d) **Satisfacción del cliente (usuario).** Se refiere a la relación entre proveedores y clientes. Dichas relaciones son las que producen confianza, credibilidad, y se demuestran por medio del respeto, la confidencialidad, la cortesía, la comprensión. También, es importante la manera de escuchar y comunicarse.
- e) **Eficiencia.** Cuando los servicios son eficientes se dice que suministran atención más óptima al usuario y a la comunidad; es decir, suministran el mayor beneficio dentro de los recursos con los que se cuenta. Se presentan dos maneras de mejorar la calidad en esta dimensión; esto es eliminar el derroche y evitar los errores al mismo tiempo que se reducen los costos.
- f) **Continuidad.** Los servicios deben ofrecerse en forma constante y con la misma calidad.
- g) **Seguridad.** Implica reducir los riesgos a través de la fijación de procesos seguros.
- h) **Comodidades.** Acrecientan la satisfacción del cliente y su deseo de volver a la organización (UDI) para recibir atención en el futuro. Las comodidades son también importantes porque pueden influir en las expectativas que tiene el usuario y la confianza que siente con relación a otros aspectos del servicio o producto. A menudo se relacionan con el aspecto físico de la organización, el personal y los materiales; así como con las comodidades físicas, la limpieza y la privacidad.

El proceso de garantía de calidad, contempla los siguientes pasos:

1. Planificación de la garantía de calidad (PGC)
2. Fijación de normas y especificaciones (FNE)
3. Comunicación de normas y especificaciones (CNE)
4. Vigilancia de la calidad (VdC)
5. Identificación de problemas y oportunidades de mejora (IPO)
6. Definición del problema operacional (DPO)
7. Selección del equipo (SdE)
8. Análisis y estudio del problema para identificar las causa de fondo (APC)
9. Elaboración de soluciones y medidas de mejora de calidad (ESC)
10. Ejecución y evaluación de actividades de mejora de calidad (EAC)

Este es un proceso cíclico y repetitivo que debe aplicarse en forma flexible para satisfacer las necesidades de un programa específico. El proceso puede comenzar con un esfuerzo integral de organizar un programa de garantía de calidad por pasos, del 1 al 3, o puede comenzar con la vigilancia (paso 4), o puede escogerse dos pasos para comenzar al mismo tiempo, o aceptar la sugerencia de seguir la siguiente secuencia de pasos: 5, 6, 8, 9 (primer círculo de calidad), luego los pasos 2, 3, 4, 7 (segundo círculo de calidad) y finalizar con los pasos 1 y 10 (tercer círculo de calidad). Sin embargo, se analizarán los diez pasos para determinar en las UDI'S para aplicar el Ciclo de Garantía de Calidad⁶.

a) Planificación de la garantía de calidad.

La planificación de la Garantía de calidad es un proceso que consiste en preparar a la organización para llevar a cabo una serie de actividades que se inicia con el análisis del alcance de atención de la organización para

⁶ Cfr: LORI DIPRETE BROWN. Et. Al.. Op.cit. pp.13-30.

determinar qué servicios deben encarar el esfuerzo de Garantía de Calidad (G.C.). A menudo se escogen los servicios de alta prioridad, de elevado volumen o propensos a generar problemas para darles especial atención al iniciar el programa de GC.

En el caso concreto de las UDI's, puede decirse que una vez que los directivos hayan decidido dónde comienza el esfuerzo de GC, se decidirá que tipos de actividades han de realizarse. Para ello, se debe conformar un equipo que sea responsable de las actividades iniciales. Si la planificación global de la organización es débil, la planificación estratégica podría ser necesaria en esta fase y comenzar a definir las actividades de la organización. Posteriormente, se evaluará las oportunidades y restricciones en el medio ambiente así como los puntos fuertes y débiles en el plano interno de la organización. Este proceso resulta en una visión clara de lo que tiene que hacer la organización para lograr su misión en vista del medio interno y externo. Luego se pueden determinar las prioridades de GC con base en la misión y visión del programa.

Posteriormente, se realizará la descripción del escenario futuro en el que se desenvolverán las UDI's, se desarrollará un plan de implementación, de decidirá por dónde comenzar, definirán qué procesos serán necesarios para encarar el esfuerzo de Garantía de Calidad. Generalmente, se escogen procesos de alta prioridad, de elevado volumen o propensos a generar problemas para darles especial atención.

b) Fijación de normas y especificaciones.

Las UDI'S tienen que traducir sus metas y objetivos programáticos en procedimientos de operación, es decir, en **"normas"**. La norma constituye una descripción de la calidad que se espera (la manera en que los procesos serán realizados). Esta constituye las pautas de práctica profesional, los procedimientos administrativos operativos, **"las especificaciones"** (para la prestación de servicios), las normas de cumplimiento (criterios específicos que se emplean para evaluar los resultados de la prestación de servicios) y normas de orientación (planificación, supervisión, capacitación logística, administración financiera, sistemas de información administrativa, y prestación de servicios). Debemos destacar que la prestación de servicios es una referencia útil para la fijación de normas.

Se recomienda que todos los funcionarios participen en la elaboración de las normas. En esa medida participa en la definición de la calidad desde el comienzo, puesto que las normas se convertirán en la medida o patrón para juzgar la calidad de los servicios que prestan. Por tanto, se elaboran pautas, estándares de procedimiento operativos y normas de desempeño para los diferentes componentes de las UDI's.

c) Comunicación de normas y especificaciones

Una vez que se hayan decidido las normas, es esencial que éstas se comuniquen a todo el personal (para que sepan qué se espera de ellos). Ello implica capacitación y supervisión cotidiana para evaluar el cumplimiento de las normas y especificaciones. Y, también, la comunicación debe ser a los usuarios_clientes del servicio (por medio de anuncios administrativos). Para ello, se establecerá el método óptimo para comunicar las normas. Existen diferentes métodos para comunicarlas, puede recurrirse a cartas de instrucción, conferencias formales, charlas, guías de trabajo, capacitación, visitas de monitoreo - supervisión, ayuda profesional, etc. Con este comunicación, se pretende identificar las entradas críticas, los procesos necesarios para obtener los resultados deseados y describir el resultado deseado. En síntesis, **establecer el método óptimo para comunicar las normas.**

d) Vigilancia de la calidad

La vigilancia es la recolección y revisión cotidiana de la información que sirva para evaluar si se cumplen las normas de los programas. Mediante la vigilancia de una serie de indicadores clave, los directivos y supervisores pueden determinar si los servicios prestados siguen la norma fijada y obtiene los resultados deseados. La evaluación de los procesos en detalle, por medio de estudios integrales especiales o evaluaciones de rutina, pueden suministrar información acerca de problemas específicos en la prestación de servicios.

El diseño de un sistema de vigilancia comprende traducir las normas de calidad esperada en indicadores mensurable de procesos, fijar umbrales de cumplimiento, escoger fuentes de información, diseñar un sistema de acopio de información y compilación de resultados y ejecutar las actividades de vigilancia.

La evaluación de los procesos en detalle, por medio de estudios integrales especiales o evaluación de rutina, pueden suministrar información acerca de problemas específicos en la prestación de servicios.

Los atributos de un sistema de vigilancia bien concebido debe considerar:

- ✓ Controlar solamente los indicadores claves.
- ✓ Coleccionar solamente los datos necesarios.
- ✓ No exceso de trabajo del personal.
- ✓ Coleccionar los datos que son fáciles de interpretar.

e) Identificación de problemas y oportunidades de mejora.

Los problemas pueden ser identificados (en la prestación de servicios o en procesos específicos, según las dimensiones elegidas) por medio de las actividades de vigilancia y evaluación. En ausencia de ellos, se pueden realizar encuestas especiales para indicar problemas específicos de prestación de servicios que requieren atención. Otra forma de identificar oportunidades de mejora es la realización de análisis de procesos del sistema, quejas de los usuarios_clientes, generación de ideas por medio de reuniones y otras técnicas grupales para generar ideas y fijar prioridades. El empleo de un enfoque participativo para la identificación de problemas ofrece varias ventajas, y se sugiere utilizarlo.

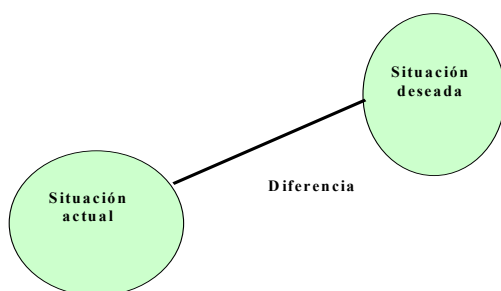


Fig. 3. Mejora de la calidad

Después de identificar una serie de problemas, el equipo debe fijar sus prioridades para mejorar la calidad, eligiendo uno o dos campos de problemas en los que se concentrarán sus esfuerzos de mejora de calidad. Los criterios podrían incluir la factibilidad de analizar el problema, el impacto potencial de mejorar la calidad del servicios o los recursos que pueden necesitarse para solucionar el problema. Gráficamente se tiene en la fig. 3.

El procedimiento es el siguiente:

- ✓ Identificación y resolución oportuna de los problemas.
- ✓ Mejoras sustanciales en la prestación de servicios.
- ✓ Cómo incorporar la participación.

Los equipos a cargo del esfuerzo de calidad pueden seleccionar las prioridades por medio de diversas técnicas de toma de decisiones a nivel de grupo. Ejercicios de categorización, votación y aplicación de matrices de decisiones, tales como criterios múltiples en los que se utilice la evaluación, lo que permite la aplicación de diversos criterios en el proceso de establecer prioridades.

f) Definición del problema operacional

Una vez que se haya escogido el problema es importante que se defina en términos operacionales —como una brecha entre el desempeño real y el que establecen las normas y pautas—. El enunciado del problema debe indicar de qué se trata y cómo se manifiesta. Debe aclarar dónde comienza y dónde termina y cómo se sabrá cuando esté solucionado. La elaboración del enunciado de un problema es un paso crucial en el proceso de garantía de calidad. Los problemas deben relacionarse con las normas de cumplimiento y, siempre que sea posible, deben relacionarse en forma explícita con la calidad de atención al cliente - usuario. Tienen que referirse a procesos o actividades específicos de manera que esté bien concentrado y pueda medirse el progreso.

g) Selección del equipo.

Una vez utilizado el enfoque participativo para seleccionar y definir un problema debe asignarse un equipo pequeño para analizar el problema específico. Dicho equipo llevará a cabo los tres pasos siguientes: el análisis y el estudio del problema, la elaboración del plan para mejorar la calidad y la ejecución y evaluación de la gestión de mejora de calidad. El equipo debe estar constituido por los participantes en las actividades en donde se encuentra el problema, así como por otros contribuyentes a la actividad suministrando insumos o recursos.

Asegurar la participación de quienes tienen más conocimientos del proceso y la consideración de las limitaciones y perspectivas de quienes apoyan o reciben el servicio. Esto es, los que trabajan donde el problema se manifiesta o los que trabajan cerca de las causas del problema. Se sugiere el trabajo en equipo puesto que brinda más conocimiento e información, más ideas para resolver un problema, mejor comprensión de la decisión, mejor aceptación de las soluciones, mejor ambiente en el grupo y asegura la participación de quienes tienen más conocimientos del proceso y la consideración de las limitaciones y perspectivas de quienes apoyan o reciben el servicio.

h) Análisis y estudio del problema para identificar las causas de fondo.

Reconociendo la importancia de comprender el problema y sus causas de fondo, se recomienda la utilización de los instrumentos analíticos tales como el modelo del sistema, el flujograma, el diagrama de causa y efecto, que pueden utilizarse para analizar un proceso o problema. Una vez que se identifican varias de las posibles causas, debe hacerse un esfuerzo por determinar cuáles ocasionan la mayoría de los problemas. A menudo dos o tres de las causas de un problema pueden crear hasta el 80% de problemas de calidad. Al analizar estas causas críticas, puede lograrse un importante impacto con un mínimo esfuerzo (Véase en el último punto las ilustraciones de los Instrumentos analíticos).

i) Elaboración de soluciones y medidas de mejora de calidad.

Una vez realizada una evaluación completa del problema y sus causas, el equipo debe estar listo para adoptar medidas a fin de analizar el problema y mejorar la calidad. Esto comprende la elaboración y evaluación de posibles soluciones. La elaboración de las soluciones debe seguir siendo un esfuerzo de equipo, a menos que el procedimiento en cuestión sea la responsabilidad exclusiva de una persona. En general en este paso se desarrolla un proceso estándar, se verifica el proceso, se simplifica el proceso, se mejora el diseño del producto / servicio / proceso, se mejoran los insumos, se confecciona la lista de posibles soluciones. Además de ellos, se rediseñan los procesos donde sea necesario, se elabora un plan de ejecución de los procesos rediseñados para poder cambiar y mejorar los servicios, se elabora una lista de posibles soluciones para maximizar el impacto de la solución de los problemas, se evalúan las soluciones y la toma de decisiones. Se debe explorar la posible oposición a cambio y hacer los planes del caso para minimizar la resistencia a la mejora de calidad.

j) Ejecución y evaluación de actividades de mejora de calidad.

La ejecución de la mejora de calidad exige una planificación cuidadosa. El equipo tiene que decidir quién estará encargado y determinar los recursos necesarios y el tiempo requerido. También, tiene que decidir si la ejecución debe comenzar con una prueba piloto en un campo limitado o si se debe proyectar en una escala más grande. Si



la solución exige recursos substanciales o si existe mucha incertidumbre sobre su eficacia, amerita un proyecto piloto.

Los indicadores deben escogerse para determinar si la solución se ejecutó en forma correcta y si resolvió el problema que estaba diseñado a solucionar. La vigilancia concienzuda debe comenzar cuando el plan de mejora de calidad esté instrumentado y debe seguir hasta que la solución demuestre ser eficaz y continua o ineficaz y se abandone o modifique.

Una vez que la solución haya demostrado ser eficaz, el nuevo proceso se tiene que codificar y diseminar de manera que otros puedan aprender de la experiencia. Las soluciones deben modificarse o revisarse en la medida en que sea necesario y los resultados tienen que documentarse plenamente incluyendo las experiencias adquiridas en el proceso de ejecución. Se puede repetir el ciclo de mejora de calidad cuando se considere necesario o cuando se vayan determinando nuevos problemas.

Conclusiones

En la presente ponencia se ha tratado de demostrar que es posible aplicar la teoría y práctica de la garantía de calidad en la administración o gerencia de Unidades de Información, como una forma de facilitar el ciclo de la transferencia de información a partir del nudo vital que es la unidad de información.

Bibliografía

- CROSBY, PHILIP B. 1987. La Calidad no cuesta. El Arte de Cerciorarse de la Calidad. México. CECSA.
- ISHIKAWA, KAORU. 1986. ¿Qué es el Control Total de Calidad?. La modalidad japonesa. Editorial Norma S.A. Tr. David J. Lu.
- JABLONSKY, JOSEPH R. 1995. TQM: Como implantarlo. Aprenda a administrar la calidad total. México. CECSA.
- LANCASTER, F. W. 1978. Pautas para la evaluación de sistemas y servicios de información. París, UNESCO.
- LORI DIPRETE BROWN. Et. Al. Garantía de Calidad de la Atención de Salud en los Países en Desarrollo. Snt.